

El desempeño de pequeños negocios desde las estrategias competitivas y de manufactura:

Un estudio empírico en Oajaca, Méjico

Small Business's Performance from the Competitive and Manufacturing Strategies:

An empirical study in Oaxaca, Mexico

Hugo Granados-Echegoyen – Arcelia Toledo-López

MÉJICO

Resumen

La mayoría de estudios sobre el desempeño se han realizado en contextos económicos desarrollados. El presente analiza la relación entre las estrategias competitivas y las de manufactura, y cómo éstas influyen en el desempeño de pequeños negocios de la ciudad de Oajaca, Méjico. Se analizan datos de cuarenta negocios de alfarería de San Bartolo Coyotepec, Oajaca. Se encontró que las estrategias de manufactura de flexibilidad y entrega se asocian con la estrategia competitiva de diferenciación, mientras que, el liderazgo en costo no presenta asociaciones significativas. Por otra parte, se observa que la estrategia competitiva de diferenciación fue la más influyente sobre el desempeño, mientras que las estrategias de manufactura cumplen un efecto mediador parcial. Se plantean indicios estratégicos alternativos derivado de un contexto emergente y de subsistencia.

Palabras clave: desempeño financiero; pequeños negocios; diferenciación; flexibilidad; entrega.

Abstract

The majority of Business performance studies are developed in an economic context different from emerging ones. This study analyzes the relationship between manufacturing and competitive strategies, and how they affect small businesses' performance located in Oaxaca, Mexico. Data from forty pottery businesses of San Bartolo Coyotepec, Oaxaca are analyzed. It was found that manufacturing strategies of flexibility and delivery are associated with the competitive strategy of differentiation, whereas, cost leadership had no significant associations. Moreover, the competitive strategy of differentiation was the most influential on performance while manufacturing strategies play a partial mediating effect. Strategic alternatives derived from the analysis of an economic emerging and subsistence context.

Keywords: financial performance; small business; differentiation; flexibility; delivery.



Hugo Granados-Echegoyen es Economista, Magíster en Ciencias para la conservación y aprovechamiento de recursos naturales, Candidato a doctor del Instituto Politécnico Nacional de México, unidad CIIDIR-Oaxaca, Academia de Administración de Recursos Naturales.

Contacto: echegoyenhugo@hotmail.com; hgranadose1300@alumno.ipn.mx.

Arcelia Toledo-López es Doctora en Filosofía en Administración, por EGAD Business School, Campus Monterrey, Méjico. Docente de tiempo completo e investigadora del Instituto Politécnico Nacional de México, unidad CIIDIR-Oajaca, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1 (SNI I). Academia de Recursos Naturales.

Contacto: artoledol@ipn.mx; arcetole@hotmail.com.



O desempenho de pequenos negócios a partir das estratégias competitivas e de manufatura:

Um estudo empírico no Oaxaca, México

Resumo

A maioria dos estudos sobre o desempenho foram desenvolvidos em contextos econômicos desenvolvidos. Este estudo analisa a relação entre as estratégias competitivas e de manufatura, assim como sua influência no desempenho de pequenos negócios no contexto econômico de Oaxaca, Messico. Usando dados de 40 pequenos negócios de cerâmica de 'San Bartolo Coyotepec', Oaxaca; os resultados indicam que as estratégias de flexibilidade e entrega associam-se com a estratégia competitiva de diferenciação, enquanto que a estratégia de liderança em custo não teve associações significativas com as estratégias de manufatura. Além, a estratégia competitiva de diferenciação foi a mais influente no desempenho, enquanto as estratégias de manufatura fazem um efeito mediador parcial nesta relação indicações estratégicas alternativas derivadas de um contexto emergente e de subsistência surgir.

Palavras-chave: desempenho financeiro; pequenos negócios; diferenciação; flexibilidade; entrega.

Introducción

El desempeño empresarial se entiende como el conjunto de resultados que las empresas obtienen en un determinado periodo. En la literatura de la administración estratégica autores como Skinner (1969) plantean que el papel de las estrategias de manufatura sobre el desempeño de empresas es fundamental, debido al potencial competitivo que suponen. Recientemente, los estudios que explican cómo las estrategias de manufatura impactan en el desempeño de las empresas han aumentado, no obstante, las evidencias empíricas siguen siendo escasas para los países con economías emergentes. Lo mismo sucede para el análisis de la alineación de las estrategias de manufatura y las estrategias competitivas, que podría mejorar el desempeño de pequeños negocios, especialmente aquellos de sectores tradicionales. En estos sectores los negocios operan en una industria fragmentada en la que existe un gran número de negocios que no influyen en el ambiente de la industria global ni en la negociación con sus *stakeholders* (Amoako-Gyampah & Acquah, 2008; Porter, 2008).

Así, es posible que los negocios que operan en economías emergentes con una industria fragmentada implementen una estrategia de manufatura y competitiva que les permita obtener una mejor posición competitiva, ofrecer productos de calidad y servicios adecuados. Sin embargo, esta afirmación deriva de evidencias empíricas que provienen de economías desarrolladas, que difieren del contexto económico emergente. La

diferencia entre ambos modelos se sitúa en que los pequeños negocios del contexto emergente cuentan con volúmenes de producción casi constantes, un mercado dirigido al turismo y consumidores locales; además, la mayoría de las transacciones de mercado están dirigidas a la subsistencia familiar, pues, en la práctica, hay una lucha cotidiana por obtener un ingreso familiar diario (Baraldi, Brennan, Harrison, Tunisini, & Zolkiewski, 2007; Amoako-Gyampah & Acquah, 2008; Mendoza-Ramírez & Toledo-López, 2014).

Por tanto, este estudio retoma los planteamientos de la ventaja competitiva para analizar cómo las estrategias competitivas y de manufactura se relacionan entre sí, y explicar cómo influyen en el desempeño de los pequeños negocios alfareros. El término "pequeño negocio" se define como unidades familiares de producción y comercialización de productos hechos a mano en sectores tradicionales, por lo que se proporcionará evidencia sobre las acciones de diferenciación, reducción de costos, calidad y entrega de productos de este tipo de negocios y sector, que buscan fomentar el emprendimiento y el desarrollo local (Viswanathan, Sridharan, & Ritchie, 2010; Wankel, 2008; Amoako-Gyampah & Acquah, 2008).

Para alcanzar el objetivo, el estudio se divide en cuatro partes. Primero, se realiza una revisión de literatura para la construcción teórica del problema y la fundamentación de las hipótesis; segundo, se describe tanto la población de estudio y sus características como el método utilizado para la recolección, validación y análisis de datos. En una tercera parte se presentan los resultados de la investigación y, finalmente, se muestra una discusión sobre los mismos y se establecen las conclusiones e implicaciones del estudio realizado.

Construcción teórica

Estrategias de manufactura

Las estrategias de manufactura son un plan de acción a largo plazo que toma en cuenta los objetivos, acciones y asignación de recursos en función de la producción para contribuir al logro de los objetivos de un negocio (Amoako-Gyampah & Acquah, 2008). En este sentido, las estrategias de manufactura son un factor generador de ventaja competitiva, lo cual se advierte en que estas contribuyen a lograr los objetivos competitivos de un negocio mediante ciclos cortos de entrega, calidad de producto, generación de nuevos productos, bajos costos y flexibilidad productiva (Acquah, Amoako-Gyampah, & Jayaram, 2011; Amoako-Gyampah & Acquah, 2008).



Wheelwright (1978) identificó que el problema de algunas empresas para mejorar su posición en el mercado es que los administradores centran su atención en la manera de atraer un número mayor de clientes y en cómo mantener beneficios financieros, y dejan de lado las estrategias de manufactura. Si bien es cierto que la falta de clientes y volúmenes de producción son relevantes para generar beneficios, es preciso integrar el proceso de producción como origen o complemento de los objetivos del negocio.

Asimismo, este autor señala que la forma de entender las estrategias de manufactura es analizando los costos, la flexibilidad, la entrega y la calidad, es decir, considerar aquellas acciones involucradas en el proceso de producción para lograr los resultados organizacionales (Amoako-Gyampah & Acquaah, 2008; Acquaah et al., 2011; Ward & Duray, 2000).

En el presente estudio las estrategias de manufactura se definen como las acciones encaminadas a mejorar la calidad, reducir costos, flexibilizar la producción y mejorar la entrega de productos para optimizar los resultados del negocio. La estrategia de costos se conceptualiza como las acciones encaminadas a la reducción de costos en todas las etapas de producción (desarrollo, producción, entrega y salida de productos). Por su parte, la calidad se refiere al mejoramiento de los productos, los atributos y a la reducción de defectos, mientras que la flexibilidad, a la habilidad para producir distintos productos, tamaños y colores, así como las acciones para ajustar rápidamente la producción a las necesidades del mercado; finalmente, la entrega la constituyen aquellas acciones dirigidas a hacer llegar el producto al consumidor final.

Estrategias competitivas

En la literatura se describen como estrategias competitivas aquellas que permiten generar ventajas competitivas a los negocios (Amoako-Gyampah & Acquaah, 2008). Estas estrategias forman parte de los procesos para la creación, la producción, la venta y la entrega de un producto, lo que determina la eficiencia operativa de las empresas (Porter, Chan Kim, & Mauborgne, 2011). Sin embargo, la mayoría de administradores no distinguen entre la eficiencia operativa y una estrategia competitiva, lo cual impide la percepción de beneficios en el mediano y largo plazo. Entonces, la eficiencia generada por las estrategias de manufactura puede no ser suficiente para mantener las mejoras en los resultados de un negocio, por lo que deben estar acompañadas de otra estrategia que potencialice la eficiencia a largo plazo, lo que puede lograrse cuando el negocio ofrezca a los clientes un mayor valor en sus productos

(diferenciación) o productos sustitutos a menor precio para posicionarse en el mercado en el que operan (Porter et al., 2011).

La estrategia de liderazgo en costo se genera por la capacidad de producir y comercializar eficientemente un producto en comparación con los competidores, mientras que la estrategia de diferenciación se presenta al ofrecer un valor superior y singular en el producto. Estas estrategias apuntan a la obtención de un mejor desempeño, pues incluyen acciones dirigidas a la producción, al mercado, comercialización, ventas y mano de obra (Porter, 2008). Entonces, estas estrategias podrían ayudar a los negocios de industrias fragmentadas a superar su problema de bajo desempeño.

Estrategias de manufactura y estrategias competitivas

Los negocios, al proporcionar a los clientes productos con mayor valor agregado o a un menor precio, podrían obtener beneficios derivados de precios promedio más altos o un volumen de venta mayor. Porter et al. (2011) explican que las empresas pueden obtener variaciones en sus precios y costos a partir de las acciones que implementan en la creación, producción, venta y entrega de productos. La eficiencia en estas operaciones implica la utilización de recursos disponibles de manera eficiente, pero una estrategia competitiva implicaría que los negocios logren ser diferentes a su competencia. El análisis interno y externo del negocio posibilita que se alcancen las metas planteadas, ya que facilita la vinculación entre la producción y el mercado. Amoako-Gyampah y Acquah (2008) refieren que las estrategias de manufactura son una herramienta para que las estrategias competitivas se implementen; además, el tipo de estrategia manufacturera que se elija estará supeditada a la estrategia competitiva que el negocio decida implementar. Las estrategias de manufactura están dirigidas a mejorar los procesos productivos por medio de la calidad, los costos, la atención a los clientes y el cambio en los volúmenes de producción en corto tiempo. La relación de las estrategias de manufactura y competitivas se observa en el desarrollo de productos distintos a los de la competencia, lo cual deriva de una estrategia de calidad o flexibilidad. Por su parte, una estrategia cuyo componente principal es el desarrollo de un producto a costos bajos se logra mediante una estrategia de manufactura de costos y entrega (Amoako-Gyampah & Acquah, 2008). Entonces, la alineación o relación entre las estrategias de manufactura y competitivas podría reflejarse en la obtención de mejores resultados de producción y de mercado para los pequeños negocios.



Amoako-Gyampah y Acquah (2008) encontraron una relación directa entre las estrategias mencionadas, mientras que Acquah et al., (2011) ratifican la relación de una estrategia de manufactura de entrega y flexibilidad con el liderazgo en costo. Por su parte, Awwad, Khattab, y Anchor (2013) muestran que las prioridades competitivas de calidad, flexibilidad, costos y entrega están relacionadas significativamente con las estrategias competitivas.

Estrategias de manufactura y desempeño de negocios

La literatura sobre las estrategias de manufactura ofrece evidencia empírica de la relación directa entre estas y el desempeño de los negocios (Acquah et al., 2011; Amoako-Gyampah & Acquah, 2008; Awwad et al., 2013; Wheelwright, 1978). Amoako-Gyampah y Acquah (2008) encuentran una relación positiva y significativa de las cuatro dimensiones (costo, calidad, entrega y flexibilidad) con el desempeño de negocios manufactureros en Ghana, África. Los autores destacan que las acciones dirigidas a los costos constituyen la estrategia que más se relaciona con el desempeño. Acquah et al. (2011) encuentran que la estrategia de manufactura de flexibilidad influye en el desempeño de los negocios no familiares, pero no en el de los negocios familiares. Además, un negocio que se enfoca en la calidad de productos crea una reputación en el mercado que deriva en mayores ventas y aumento de la porción de mercado (Amoako-Gyampah & Acquah, 2008).

Asimismo, cuando se decide implementar una estrategia de costos, el enfoque se dirige a procesos de producción eficiente (hacer más con menos), impactando en el precio del producto, lo que podría generar mayores ventas y abarcar una mayor porción del mercado (Amoako-Gyampah & Acquah, 2008).

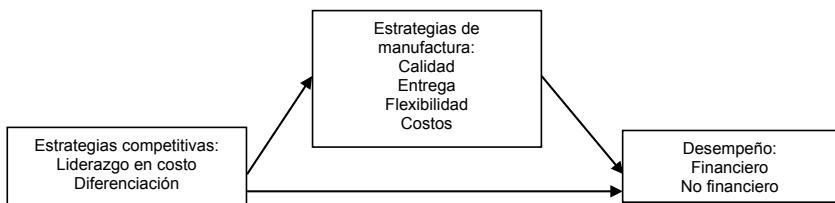
Estrategias competitivas y desempeño de negocios

Las estrategias de liderazgo en costo y de diferenciación son generadoras de ventajas competitivas y mejoran el desempeño de un negocio (Acquah et al., 2011; Amoako-Gyampah & Acquah, 2008; Toledo-López, Mendoza-Ramírez, & Gúzman-Cruz, 2013; Ward & Duray, 2000). Estas estrategias permiten generar ventajas sobre los rivales, ya que pretenden crear productos con valor agregado, una estructura de costos bajos y reputación en el mercado (Amoako-Gyampah & Acquah, 2008; Porter et al., 2011). Estas dos estrategias se vinculan cuando un negocio es capaz de competir, no solo al ofrecer productos a un menor precio, sino al generar acciones estratégicas de diferenciación. Estas últimas pueden estar dirigidas a crear una marca en la percepción del consumidor con productos innovadores y de alta durabilidad, así como ofrecer servicios

diferenciados en atención al cliente. Para Amoako-Gyampah y Acquah (2008) un negocio puede obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando logra menores costos de producción, sin dejar de atender áreas como la calidad del producto y la del servicio. Por su parte, Calderón, Álvarez, y Naranjo (2009) señalan que la mayoría de los negocios persiguen formas que los diferencien de los demás, afirmando que los negocios que buscan la calidad logran mejorar su desempeño.

Calderón et al., (2009) encontraron una relación positiva entre las estrategias de manufactura, las competitivas y el desempeño. Los autores renombraron a las estrategias de calidad como excelencia operativa (calidad del producto y productividad del negocio), además, identificaron que las estrategias de diferenciación y de liderazgo en costo se manifiestan en la especialización, la innovación y la búsqueda de reputación. Ellos mencionan que el desempeño de un negocio puede mejorar al combinar elementos de las estrategias competitivas y de manufactura, ya que los controles de calidad, la innovación en procesos productivos, el servicio al cliente, los esfuerzos en promoción y publicidad posibilitan la mejora del desempeño (Calderón et al., 2009). Para Porter et al., (2011) la implementación de una estrategia competitiva no es suficiente para generar ventajas competitivas sostenibles, lo que supone que se puede complementar con estrategias de producción, como la de calidad y entrega para diferenciarse, mientras que una estrategia de manufactura de costos se pueden relacionar con el liderazgo en costos (Amoako-Gyampah & Acquah, 2008).

Figura 1: Modelo conceptual de investigación



Fuente: elaboración propia.

El modelo conceptual de investigación (Figura 1) supone que el desempeño de los pequeños negocios es afectado por las estrategias competitivas de diferenciación y de liderazgo en costo, así como por las estrategias de manufactura de costos, entrega, flexibilidad y calidad. No obstante, presenta un efecto mediador de las estrategias de manufactura sobre la relación entre las estrategias competitivas y el desempeño de los negocios, el cual está integrado por una dimensión financiera y una no financiera.



Hipótesis

H₁: Las estrategias competitivas están directamente relacionadas con las estrategias de manufactura.

H₂: Las estrategias de manufactura influyen en el desempeño de los pequeños negocios.

H₃: Las estrategias competitivas influyen el desempeño de los pequeños negocios.

H₄: La relación entre las estrategias competitivas y el desempeño de los pequeños negocios es mediada por las estrategias de manufactura.

Metodología

La presente investigación fue exploratoria, cuantitativa y tipo transversal. La recolección de información fue por encuestas, a través de un cuestionario estructurado con una escala tipo Likert de 5 puntos, la cual tuvo como extremos un punto mínimo igual a 1 y un punto máximo de 5. El cuestionario se aplicó a 44 pequeños negocios de artesanías, en la comunidad de San Bartolo Coyotepec, Oajaca, Méjico, donde se produce y comercializa alfarería conocida como “barro negro”, misma que cuenta con presencia y reconocimiento en el mercado nacional e internacional. Del total de los cuestionarios, 40 se utilizaron para el análisis estadístico y diagnóstico exploratorio.¹ Se evaluó la validez de las variables mediante una reducción de factores por componentes principales, rotación varimax y normalización de Kaiser. La consistencia interna de los ítems se analizó con base en el Alfa de Cronbach.

El tamaño de muestra fue arbitrario y se utilizó un muestreo no probabilístico, debido a la desconfianza que expresan los dueños de los negocios y las características particulares de la comunidad. No obstante, los 40 datos recolectados representan un 31 % del total de negocios dedicados a la actividad alfarera en la comunidad.

El universo de estudio está constituido por los pequeños negocios manufactureros de Méjico. De un total de 436 851 de estos negocios, Oajaca cuenta con 27 459 unidades. De estos, San Bartolo Coyotepec registra 316 unidades, de las cuales 128 se dedican a la producción de artículos de arcilla o refractarios (INEGI, 2009). Se selecciona el estado de Oajaca y la comunidad de San Bartolo Coyotepec, debido a que esta entidad es una de las más representativas de Méjico, en la medida en que recibe una importante afluencia turística y presenta diversidad cultural.

¹ Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS ver. 22)



La importancia turística del “barro negro” y el uso de una técnica ancestral para trabajar la arcilla (actualmente: “reducción de oxígeno”) hacen de Oajaca y de la comunidad estudiada un contexto de pequeños negocios de amplia relevancia en la república mexicana y un punto representativo a nivel internacional (Mindling, 2011).

Medida

En cuanto a la medida, la operacionalización de las variables se retomó y adecuó del estudio de Amoako-Gyampah y Acquah (2008), por lo que las variables se definen operacionalmente de la siguiente manera:

El desempeño financiero como el grado en qué los negocios, en los últimos dos años, mejoran sus ventas, la producción, el empleo y las ganancias; el desempeño no financiero se entiende como el incremento de resultados del negocio, mismo que permite al dueño o encargado satisfacer las necesidades básicas, cumplir con las metas del negocio, mejorar la vivienda o taller y su estilo de vida.

Las estrategias competitivas son las acciones ofensivas y defensivas que, en los últimos dos años, han realizado los negocios en materia de diferenciación o de liderazgo en costos. Específicamente, la *diferenciación* es la frecuencia con la que los negocios desarrollan nuevos productos, identifican sus productos con una marca, enfatizan el estilo de sus productos, presentan una variedad de diseños, desarrollan nuevos procesos de producción y ofrecen un buen servicio a los compradores. El *liderazgo en costo* es la frecuencia con la que los negocios han realizado acciones de reducción de costos de producción, de adquisición de equipos y de oferta de precios competitivos.

Las estrategias de manufactura son las acciones que, en los últimos dos años, los negocios ejecutan en materia de costos, flexibilidad, entrega y calidad de los productos. La *calidad* es la frecuencia con la que los negocios efectúan controles en los procesos de producción, mejoras en los equipos, desarrollan nuevos procesos de elaboración y reducen defectos en sus productos. *Costos* se define operacionalmente como la frecuencia con la que los negocios han realizado acciones para la reducción de costos de producción, reducción de inventarios y para el buen uso de las capacidades de equipos. *Flexibilidad* es la frecuencia con la que, en los últimos dos años, los negocios han adaptado los procesos de producción, volúmenes y el tipo de producto a los cambios que se presentan en el mercado. *Entrega* se define como la frecuencia con la que, en los últimos dos años, los negocios han realizado acciones para hacer llegar en tiempo y forma el producto al consumidor final.

Validez

La validez de las variables se probó mediante una reducción de factores por componentes principales, rotación varimax y normalización de Kaizer, determinando como válidos los ítems con carga mayor a 0.4 en la matriz discriminante. La consistencia interna de los ítems se determinó con el alpha de Cronbach para cada variable, el cual se muestra en la diagonal de la tabla 4. Estos coeficientes se mantuvieron entre 0.449 y 0.860, rango que indica una aceptabilidad de las medidas utilizadas (Amoako-Gyampah & Acquah, 2008). En la tabla 1 se observa que las estrategias de manufactura están integradas por tres componentes (entrega, flexibilidad, calidad). La dimensión de costos no tuvo cargas significativas, por lo que fue excluida del análisis estadístico.

Tabla 1. Análisis de componentes para las estrategias de manufactura

	Componente		
	Entrega	Flexibilidad	Calidad
Establece tiempos de producción	-0.105	0.723	0.109
Elabora varios tipos de productos	0.196	0.747	-0.204
Hace productos según gustos del cliente	0.384	0.660	0.028
Cambia con facilidad las cantidades de producción	-0.004	0.610	0.220
Vigila los procesos de producción	0.257	0.014	0.636
Mejora su horno	-0.413	0.243	0.610
Adquiere equipos para mejorar producción	0.027	0.026	0.726
Envía mercancía cuando compran a mayoreo	0.732	0.143	0.063
Tiene servicio a domicilio	0.804	0.177	0.082
Cumple con las promesas de entrega	0.777	0.094	-0.145
Envía la mercancía por medios confiables	0.817	-0.092	0.285
Envía mercancías a tiempo	0.878	0.032	-0.065
Varianza explicada	30.500	16.810	12.693
Total varianza explicada			60.003
Alpha de Cronbach			0.734
K.M.O.			0.676
Sig.			0.000

La rotación converge en 5 iteraciones.

Fuente: elaboración del autor con base en el análisis de SPSS



Particularmente las estrategias de manufactura explican una varianza total de 60.003% distribuida en tres componentes: 40.5% para entrega, 16.81% para flexibilidad y 12.693% para calidad. El alpha de Cronbach de la escala fue de 0.734. Por otra parte, las estrategias competitivas se integraron por dos componentes: liderazgo en costo y diferenciación (tabla 2).

Tabla 2. Análisis de componentes de las estrategias competitivas

	Componente	
	Liderazgo costo	Diferenciación
Vende productos con defectos	0.877	-0.141
Vende artesanías agrietadas	0.922	0.097
Hace productos diferentes frecuentemente	0.423	0.581
Identifica sus productos con una marca	-0.005	0.775
Ofrece productos con diseños contemporáneos	-0.045	0.646
Entrega tarjetas de presentación a sus clientes	-0.030	0.599
Varianza explicada	30.013	29.035
Total varianza explicada		59.048
Alpha de Cronbach		0.543
K.M.O.		0.499
Sig.		0.000

La rotación converge en 3 iteraciones.

Fuente: elaboración del autor con base en el análisis de SPSS.

La varianza total explicada de la variable estrategia competitiva fue de 59.048 %, distribuida en 2 componentes: 30.013 % para liderazgo en costo y 29.035 % para diferenciación. El alpha de Cronbach de la escala fue de 0.562.

La tabla 3 muestra que el desempeño de los negocios se integró por tres componentes: desempeño no financiero, la percepción del dueño sobre los resultados del negocio y el crecimiento del negocio en ventas, siendo los dos últimos los que integraron el desempeño financiero. El constructo contó con una varianza total explicada del 66.92 % y un alpha de Cronbach del 0.860 (Tabla 3).

Tabla 3. Análisis de componentes del desempeño

	Componente		
	No financiero	Financiero Percibido	Financiero Ventas
Cantidades vendidas	-0.097	0.089	0.896
Costo unitario	0.126	0.257	0.570
Ganancia	0.104	0.068	0.825
Trabajadores	0.359	-0.233	0.423
Percepción sobre ganancias	0.126	0.870	0.125
Percepción sobre cantidades producidas	0.038	0.818	0.028
Percepción sobre el número de trabajadores	0.216	0.761	0.141
Satisfacción Alimentación	0.746	0.101	0.290
Satisfacción Vivienda	0.721	-0.009	0.301
Satisfacción Vestimenta	0.858	0.115	0.007
Satisfacción Salud	0.892	0.096	0.004
Satisfacción Educación	0.831	0.278	-0.028
Satisfacción Diversión	0.791	0.163	0.046
Varianza explicada	30.229	18.531	18.160
Total varianza explicada			66.919
Alfa de Cronbach			0.860
K.M.O.			0.682
Sig.			0.000

La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Fuente: elaboración del autor con base en datos del análisis de regresión del SPSS.

Resultados

Mediante un análisis de correlación entre las estrategias competitivas, de manufactura y el desempeño de los negocios, se encuentra una relación positiva y significativa entre el desempeño financiero y estrategias de manufactura, así como con las competitivas, a diferencia del desempeño no financiero, que no tuvo relación significativa con ninguna de las estrategias. El desempeño financiero, percibido en relación con la satisfacción de los dueños, se relaciona tanto con las estrategias competitivas y de manufactura, siendo las estrategias de entrega y de flexibilidad las que muestran un índice de correlación elevado (Tabla 4).



Tabla 4. Descriptivos, correlación y confiabilidad de las variables utilizadas

	M	D.E	F	C	E	EM	LC	DIF	EC	DFV	DFP	DNF
F	3.45	0.710	α :0.630									
C	3.55	0.620	0.180	α :0.450								
E	3.03	1.30	0.336*	-0.030	α :0.870							
EM	3.34	0.610	0.693**	.0393*	0.835**	α :0.730						
LC	2.06	0.950	0.090	0.080	0.090	0.130	α :0.560					
DIF	3.01	0.820	0.493**	0.050	0.368*	0.473**	0.150	α :0.690				
EC	2.53	0.670	0.367*	0.090	0.290	0.380*	0.798**	0.717**	α :0.540			
DFV	2.09	0.430	0.110	0.090	0.040	0.100	0.100	0.200	0.190	α :0.680		
DFS	2.74	0.900	0.270	0.150	0.250	0.334*	0.290	0.290	0.381*	0.348*	α :0.820	
DNF	2.73	0.820	0.060	0.020	0.050	0.070	-0.110	0.090	-0.020	0.250	0.371*	α :0.900

** $p \leq 0.01$; * $p \leq 0.05$.

Fuente: elaboración del autor con base en datos del análisis de regresión del SPSS.

M: media, D.E: desviación estándar, α : Alpha de Cronbach, F: flexibilidad, C: calidad, E: entrega, E.M: estrategias de manufactura, LC: liderazgo en costo, DIF: diferenciación, E.C: estrategias competitivas, DFV: desempeño financiero en ventas, DFP desempeño financiero percibido y DNF: desempeño no financiero.



En la tabla 4 se observa que la correlación entre las variables es menor a 0.600, lo que indica que no existe multicolinealidad, además de que los valores del factor de inflación de la varianza son menores a 10 (Amoako-Gyampah & Acquah, 2008; Acquah & Agyapong, 2015). Para probar la hipótesis 1 que plantea la relación entre las estrategias competitivas y de manufactura, se analiza la correlación bivariada de Pearson a un nivel de significancia de $p \leq 0.05$, encontrando una relación significativa a nivel de dimensiones, específicamente entre las estrategias competitivas y la flexibilidad ($r=0.493$, $p \leq 0.01$), así como con entrega ($r=0.368$, $p \leq 0.01$), lo que ofrece evidencias para no rechazar la H_1 .

Para probar la hipótesis 2, que plantea la relación directa entre las estrategias de manufactura y el desempeño a un nivel de significación de $p \leq 0.05$ (tabla 4), se encontró una relación lineal positiva entre las estrategias de manufactura y el desempeño financiero percibido ($r=0.334$, $p \leq 0.05$). Asimismo, para la hipótesis 3 se encontró una relación significativa entre las estrategias competitivas y el desempeño financiero percibido ($r=0.381$, $p \leq 0.05$). Para probar la medida en que las estrategias de manufactura y las competitivas afectan el desempeño financiero de los pequeños negocios, se hicieron regresiones múltiples para determinar los modelos lineales entre las variables y el efecto mediador de las estrategias de manufactura. Para analizar este efecto se siguen las propuestas de Barón y Kenny (1986), así como de Etchebarne, O'Connell y Roussos (2008), por lo que se espera que:

- Las estrategias competitivas se relacionen con las estrategias de manufactura.
- Las estrategias de manufactura sean un predictor significativo del desempeño.
- La relación entre las estrategias competitivas y el desempeño sea menor cuando se incluyen en el modelo las estrategias de manufactura.

Al aplicar los pasos sugeridos por Barón y Kenny (1986) se encuentra que el efecto mediador de las estrategias de manufactura es parcial, ya que hay una disminución en los coeficientes de regresión entre las estrategias competitivas y el desempeño financiero. Además, las estrategias de manufactura son marginalmente no significativas. Debido a la disminución en el coeficiente beta al comparar el modelo 2 y 4 de la tabla 5, se puede establecer que hay suficiente evidencia para no rechazar la hipótesis 3 y 4, ya que la relación estrategias competitivas-desempeño financiero es menor al incluir en el modelo las estrategias de manufactura, cumpliendo el tercer postulado planteado (tabla 5 y 6).

Tabla 5. Resumen de modelo para evaluar si existe un efecto mediador

Modelos	1	2	3	4
Variabes	LC+DIF	EC	LC+DIF+C+F+E	EM+EC
F: flexibilidad			0.070	
E: entrega			0.040	
C: calidad			0.100	
E.M: estrategia manufactura				0.180
L.C: liderazgo costo	0.130		0.130	
DIF: diferenciación	0.190		0.130	
E.C: estrategia competitiva		0.320		0.260
Constante	1.57**	1.62**	1.03**	1.18**
R ²	0.150	0.140	0.178	0.170
DW	1.86		2.053	2.03

**p≤0.01; *p≤0.05.

Fuente: elaboración del autor con base en el análisis de SPSS.**Tabla 6.** Modelos para observar influencias multidimensionales en el desempeño

Estrategias de manufactura				
Modelo 1 R ² =0.10	No estándar B	Estándar Beta	t	Sig.
(Constante)	1.317		2.091	0.044
Flexibilidad	0.143	0.181	1.053	0.299
Calidad	0.112	0.124	0.766	0.449
Entrega	0.069	0.159	0.940	0.354
Estrategias competitivas				
Modelo 2 R ² =0.15	No estándar B	Estándar Beta	t	Sig. (p).
(Constante)	1.572		4.467	0.000
Liderazgo en costo	0.134	0.227	1.475	0.149
Diferenciación	0.189	0.276	1.797	0.080

**p≤0.01; *p≤0.05.

Fuente: elaboración del autor con base en datos del análisis de SPSS.

Se realizó un análisis por separado para evaluar los coeficientes de determinación por variable, así como la significancia de cada modelo. La tabla 6 presenta un resumen de los coeficientes encontrados, donde se observa que las estrategias competitivas determinan en mayor porcentaje el desempeño financiero (R²=0.15) en comparación con las estrategias de manufactura (R²=0.10). En los modelos 1 y 2, que se presentan en la tabla 6, se observa qué variables influyen en mayor medida sobre el desempeño, siendo la estrategia de diferenciación la que cuenta con mayor influencia.



Tabla 7. Resumen de coeficientes para evaluar efectos específicos de las estrategias sobre el DF.

Modelos	1	2	3	4	5	6	7	8
Variables	Control	E+F	E+C	C+F	EM	LC+DIF	DIF+EM	EM+EC
Grado de estudio	0.09	0.07	0.08	0.07	0.07	0.08	0.09	0.06
F: flexibilidad		0.16		0.19				
E: entrega		0.06	0.10					
C: calidad			0.14	0.10				
E.M: estrategia manufactura					0.28*	0.26*	0.19	0.18
L.C: liderazgo costo						0.13		
DIF: diferenciación						0.19*	0.15	
E.C: estrategia competitiva								0.26*
Constante	2.15	1.66	1.62	1.42	1.47	1.57	1.34	1.18
R	.189 ^a	.291 ^a	.268 ^a	.278 ^a	.306 ^a	.383a	.360 ^a	.418 ^a
R ²	0.04	0.08	0.07	0.08	0.09	0.15	0.13	0.17
F	1.41	1.72	1.43	1.55	3.93	3.18	2.75	3.91
Sig.	.242 ^b	.194 ^b	.252 ^b	.225 ^b	.055 ^b	.053 ^b	.077 ^b	.029 ^b
DW	1.44	1.86	1.68	1.83	1.85	1.86	1.98	2.03

**p≤0.01, *p≤0.05.

Fuente: elaboración del autor con base en el análisis de SPSS.



La tabla 7 muestra que el efecto de los constructos multidimensionales impacta en mayor medida en el desempeño financiero de los pequeños negocios, así como el efecto de la variable de control (grado de estudio de los dueños), la cual resulta no significativa. Esto indica que la variable de control no afecta en los resultados obtenidos.

Discusión y conclusión

El objetivo del estudio fue analizar la relación entre las estrategias de manufactura y las estrategias competitivas y, consecuentemente, se buscó dar cuenta de cómo estas influyen en el desempeño de pequeños negocios alfareros de San Bartolo Coyotepec, Oajaca, Méjico. Los resultados encontrados coinciden parcialmente con la literatura estratégica.

Primeramente, se encontró una relación positiva entre las estrategias competitivas y las de manufactura. Esta relación fue moderada, ya que los valores de los índices de correlación se presentaron entre 0.2 y 0.4. De las tres estrategias de manufactura, la entrega y la flexibilidad proporcionan el vínculo más fuerte con la estrategia competitiva de diferenciación, ya que, al realizar entregas de ventas al por mayor, la reputación del negocio aumenta, lo que crea una diferenciación en la percepción de los clientes. Este hallazgo es consistente con los de Ward y Duray (2000), Amoako-Gyampah y Acquah (2008), Acquah et al. (2011); sin embargo, no es completamente igual respecto a la significancia de las estrategias de calidad y costo. Lo anterior se debe a que la estrategia de manufactura de costo no tuvo cargas significativas, por lo que se excluyó del estudio, mientras que la calidad no presentó una relación significativa como variable individual. Asimismo, la estrategia de liderazgo en costo no se ve complementada por la estrategia de manufactura de costo; de igual manera, tampoco mostró cargas significativas, esto debido a que los materiales y herramientas utilizadas en los procesos productivos son de bajo o nulo costo, mismo que ocasiona una no variabilidad de respuestas para los ítems utilizados.

Una vez comprobada la existencia de una relación entre las estrategias de manufactura y las competitivas, se realizó un análisis sobre el impacto que las estrategias de manufactura tienen sobre el desempeño de los negocios. Se encontró que la estrategia de manufactura, como una combinación de calidad, entrega y flexibilidad, se relaciona con el desempeño financiero de los negocios. Sin embargo, en un ambiente de pequeños negocios fragmentados, un negocio puede tener procesos productivos eficientes, productos de calidad y flexibilidad productiva, lo cual no implica que se cree un impacto en los resultados del negocio, ya que se requiere de un proceso adecuado de orientación al mercado



que podría estar determinado por una estrategia de diferenciación o de liderazgo en costo.

En este sentido, la estrategia competitiva con mayor determinación fue la estrategia de diferenciación. Este es un hallazgo significativo para los pequeños negocios de alfarería porque ellos basan sus ventas en las preferencias de los clientes, quienes prefieren comprar productos hechos a mano, únicos, exclusivos y que sean entregados en tiempo y forma. En el contexto económico del estudio, la reputación por el cumplimiento de pedidos en tiempo y forma (satisfacción de demanda) es de suma importancia, ya que crea una buena reputación del negocio en el mercado. Lo anterior atrae más clientes, especialmente, en el sector artesanal que tiene un vínculo fuerte con la actividad turística.

Los resultados muestran que el impacto de la estrategia competitiva en el desempeño fue mayor al de las estrategias de manufactura. Por ejemplo, la diferenciación influye considerablemente en el desempeño; sin embargo, si se evalúa la estrategia de liderazgo en costo individualmente, no se encuentra dicha influencia. Esta evidencia apoya el argumento de que la selección de la estrategia por sí sola no conduce necesariamente a la mejora del desempeño. Esto tiene similitud con lo encontrado por Toledo-López et al., (2013) respecto a la influencia de la estrategia de diferenciación sobre el desempeño y la importancia del liderazgo en costo, debido a que los pequeños negocios de este contexto no aplican una estrategia referida al costo derivada del valor de los insumos de producción, sino que la reducción de precios deriva del poder de negociación de los clientes. Además, se observa que la estrategia de liderazgo en costo es significativa cuando media la implementación de la estrategia de manufactura, lo cual se debe a la misma razón. Por ejemplo, en temporada vacacional existe una afluencia considerable de clientes, por lo que artesanos tienden a aumentar su producción y bajar los precios para vender más, pero esta reducción de precios es efecto del poder de negociación de los clientes.

A partir de lo anterior se plantea que la relación entre las estrategias de manufactura, las competitivas y el desempeño de los negocios resulta más compleja de lo que la teoría sugiere, y esto porque se presentan distintos elementos contextuales y cognitivos que deben considerarse al momento de realizar el análisis.

De las tres estrategias de manufactura, la entrega y flexibilidad proporcionan el vínculo más fuerte con la estrategia competitiva de diferenciación y el desempeño financiero de los negocios. Esto se debe a que al realizar entregas de ventas al por mayor, además de obtener un



margen de ganancia considerable, el costo del envío se suma al monto total de la compra, por lo que los dueños de los pequeños negocios de alfarería no incurrir en gasto alguno y reducen costos de inventario. Lo anterior indica que el énfasis en el cumplimiento de entrega y flexibilidad influye en el crecimiento de ventas y en la cuota de mercado del negocio, sin embargo, algunos estudios señalan que la estrategia más influyente es la calidad (Adiamo, de Castro Vila, & Leal, 2012; Amoako-Gyampah & Acquaaah 2008).

En el estudio se identificó que las estrategias de manufactura complementan la aplicación de las estrategias competitivas; no obstante, el modelo de negocio de estas unidades económicas provoca que el efecto sea parcial. Por tanto, se ofrece evidencia de que la implementación de una estrategia de manufactura complementa una estrategia competitiva de diferenciación, lo cual se debe a las facilidades de entrega y flexibilidad en la producción. Así, los hallazgos exponen que tres dimensiones de las estrategias de manufactura fueron aplicables (entrega, flexibilidad y calidad) y que constituyen un medio a través del cual un negocio puede implementar sus estrategias competitivas.

Como se ha mencionado, algunos estudios han señalado que una estrategia de calidad impacta sobre el desempeño y ayuda a la implementación de la estrategia competitiva de diferenciación (Ward & Duray 2000; Amoako-Gyampah & Acquaaah 2008). Sin embargo, las diferencias en los resultados de esos estudios y el presente pueden deberse a elementos presentes en el contexto de pequeños negocios de alfarería en una economía emergente. Ejemplo de ello es que el volumen de producción es relativamente bajo, pues se cuenta con mano de obra familiar y con tecnología de producción rudimentaria. Estos elementos hacen que los costos de producción sean muy bajos; por lo que una estrategia competitiva de diferenciación se basa en la creatividad única de los productores, misma que se va desarrollando y cultivando generacionalmente. Es la creatividad de producción y comercialización de los artesanos en lo que se basa el desarrollo de la lealtad a la marca y gestión de imágenes.

Aunque la literatura plantea que cuatro dimensiones de manufactura podrían relacionarse con la diferenciación y liderazgo en costo, los vínculos más fuertes en el estudio son la entrega y la flexibilidad. Por ejemplo, obtener una alta reputación de responsabilidad en la entrega y cumplimiento de promesas genera una posición diferente para los pequeños negocios que no son responsables y crea una mala reputación ante los clientes. Asimismo, la capacidad del negocio para manejar los cambios en la mezcla de productos y ajustar su capacidad



productiva rápidamente, aumentará su capacidad de ofrecer productos y diferenciarse de otros competidores en el mercado.

Los resultados también indican que el éxito de los pequeños negocios que operan en sectores tradicionales se explica por la acumulación de conocimientos derivada de la renovación generacional en el negocio. Una de las características de estos negocios es su bajo nivel de estudios y la transmisión de conocimiento por generaciones, por lo que se analizó como variable control la educación, encontrando que no tiene efectos significativos en el modelo de investigación resultante. Esto muestra que el conocimiento y técnicas que se utilizan para la generación de productos provienen de generaciones anteriores y constituyen un recurso único para el negocio.

Para estudios futuros se recomienda tomar en cuenta variables como la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y las capacidades de innovación, así como la inclusión de otros sectores tradicionales y pequeños negocios, puesto que durante la recolección de datos se observó que estas variables posiblemente afectan los niveles de desempeño de los negocios. Estas consideraciones derivan de la existencia de distintas ramas de pequeños negocios artesanales que operan en un mismo mercado, los cuales podrían tener diferencias en elementos tales como la presión de mercado, costos de adquisición de materia, demanda, variedad de productos, entre otros. Asimismo, se llegaría a mejores conclusiones si se realizara un análisis longitudinal, ya que esto permitiría evaluar la influencia del tiempo en los resultados.

Finalmente, resultaría interesante evaluar las variables señaladas en un contexto económico emergente y de negocios de subsistencia para ampliar el ámbito de aplicación de las perspectivas utilizadas. Esto aportaría al desarrollo del análisis de “abajo hacia arriba” (*bottom-up perspective*), que apunta a entender cómo los negocios de la base de la pirámide pueden aportar conocimiento para la generación de estrategias que mejoren el desempeño de negocios en la economía global.





Referencias Bibliográficas

- ACQUAAH, Moses y AGYAPONG, Ahmed (2015). The Relationship between Competitive Strategy and Firm Performance in Micro and Small Businesses in Ghana: The Moderating Role of Managerial and Marketing Capabilities. En: *Africa Journal of Management* N°2. London: Taylor & Francis. Pp.172-193
- ACQUAAH, Moses; AMOAKO-YAMPAH, Kwasi y JAYARAM, Jayanth (2011). Resilience in family and nonfamily firms: an examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. En: *International Journal of Production Research* N°18. North Carolina: Taylor & Francis. Pp.5527-5524
- ADIAMO, Adebayo; DE CASTRO, Vila y GIMENEZ, Leal (2012). Measuring Competitive Factors: A perspective of Spanish manufacturing firms. Ponencia en XVI Congreso de Ingeniería de Organización. Memoria digital. Vigo (Esp.).
- AMOAKO-GYAMPAH, Kwasi y ACQUAAH, Moses (2008). Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. En: *International Journal of Production Economics* N°2. North Carolina: Elsevier. Pp.575-592
- AWWAD, Abdulkareem; KHATTAB, A. Adel y ANCHOR, J John (2013). Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing. En: *Journal of Service Science and Management* N°1. Qatar: Scientific Research. Pp.69-79
- BARALDI, Enrico; BRENNAN, Ross; HARRISON, Debbie; TUNISINI, Annalisa y ZOLKIEWSKI, Judy (2007). Strategic thinking and the IMP approach A comparative analysis. En: *Industrial Marketing Management* N°7. Uppsala: Elsevier. Pp.879-894
- BARON, Reuben y KENNY, David (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. En: *Journal of Personality and Social Psychology* N°6. Connecticut: American Psychological Association. Pp.1173-1182
- CALDERÓN, Gregorio; ÁLVAREZ, Claudia y NARANJO, Julia (2009). Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio en grandes empresas industriales de Colombia. En: *Cuadernos de Administración* N° 38. Bogotá: Universidad Pontificia Javeriana. Pp.49-72
- ETCHEBARNE, Ignacio; O'CONNELL, Manuela y ROUSSOS, Andrés. Estudio de mediadores y moderadores en la investigación en psicoterapia. (2008). Disponible en Internet: https://www.researchgate.net/publication/216704108_Estudio_de_mediadores_y_moderadores_en_la_investigacion_en_Psicoterapia. Consultado 05.01.17.
- MÉJICO. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). Sistema de Consulta de Censos Económicos 2009.
- MENDOZA, Luis y TOLEDO, Arcelia (2014). Strategic orientation in handicraft subsistence businesses in Oaxaca, Mexico. En: *Journal of Marketing Management* N°5-6. Ciudad de Méjico: Taylor & Francis. Pp.474-500
- MINDLING, Eric. (2011). Barro y fuego: el arte de la alfarería en Oajaca. 1ª ed. Ciudad de Méjico: Arte de Oajaca. Pp. 231
- PORTER, Michael (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon and Schuster. New York: Free Press. 396 Pp.



- PORTER, Michael; CHAN, Kim y MAUBORGNE, Renee (2011). HBR's 10 Must Reads on Strategy (including featured article "What Is Strategy?" by Michael E. Porter). Harvard Business Review Press. 288 Pp.
- SKINNER, Wickham. Manufacturing-missing link in corporate strategy. (1969). Disponible en internet: <https://hbr.org/1969/05/manufacturing-missing-link-in-corporate-strategy> Consultado 15.03.17
- TOLEDO, Arcelia; MENDOZA, Luis y GÚZMAN, Dora (2013). La implementación de estrategias competitivas en negocios minoristas de artesanías. En: Negocio y Desarrollo N°1. Oajaca: Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca. Pp.111-137
- WARD, Peter y DURAY, Rebecca (2000). Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. En: Journal of Operations Management N° 18. Denver: Elsevier Science. Pp.123-138
- VISWANATHAN, Madhu; SRIDHARAN, Srinivas y RITCHIE, Robin (2010). Understanding consumption and entrepreneurship in subsistence marketplaces. En: Journal of Business Research N° 6. New York: Elsevier. Pp.570-581
- WANKEL, Charles. (2008). Alleviating Poverty through Business Strategy. 1^{era}ed. New York: Palgrave Macmillan US. 246 Pp.
- WHEELWRIGHT, Steven (1978). Reflecting corporate strategy in manufacturing decisions. En: Business Horizons N°1. New York: Elsevier. Pp.57-66

<p>Para citar este artículo:</p>	<p>Granados, H. & Toledo, A. (2017). El desempeño de pequeños negocios desde las estrategias competitivas y de manufactura: un estudio empírico en Oajaca, Méjico. Teuken Bidikay Vol. 8 N°10. Pp. 73-94</p>
----------------------------------	---

